

УДК 615.15

ГЛЕБОВА Анна Геннадьевна – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономика и управление производством» (nauka_rf@mail.ru)

СПИРИДОНОВА Екатерина Артуровна – студентка 4-го курса направления «Экономика» кафедры «Экономика и управление производством»

ЭФФЕКТИВНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА АПТЕК

Аннотация. Рассмотрены современные методы мотивации персонала, которые помогут привлечь молодых специалистов на работу в российские аптеки.

Ключевые слова: персонал аптек, материальная мотивация, нематериальная мотивация.

Glebova A.G., Ph.D., docent, Professor of Department of Economics and Production Management (nauka_rf@mail.ru)

Spiridonova E.A., IV-year student of the EC-EPO, Department of Economics and Production Management

EFFECTIVE MOTIVATION PHARMACIES

Abstract. The article deals with modern methods of staff motivation, which will help attract young professionals to work in Russian pharmacies.

Keywords: staff pharmacies, material motivation, non-material motivation.

В условиях хронического дефицита аптечных работников вопрос, как привлечь молодых специалистов, несомненно, актуален для любого работодателя.

Почему молодые специалисты охотнее выбирают работу в отделах продаж фармацевтических компаний, нежели в аптеках?

Казалось бы, результаты исследований показывают, что, например, в московском регионе зарплата провизора/фармацевта в среднем диапазоне вознаграждений составляет 41–53 тыс. рублей. При этом минимальная вилка зарплат – это диапазон от 35 до 41 тыс. рублей, а максимальная – от 53 до 60 тыс. рублей. Таковы данные обзора зарплат по итогам IV квартала 2014 г., подготовленного кадровым агентством «КАУС-Медицина» на основе анализа зарплатных предложений работодателей и ожиданий соискателей [4].

Спектр заработных плат специалистов представлен на трех уровнях – минимальном, среднем и максимальном, так как на рынке существует большое количество работодателей, предлагающих сильно различающиеся размеры зарплат. Средний диапазон отражает картину, наиболее близкую

к среднерыночному уровню – в этом диапазоне зарплатные предложения совпадают с зарплатными ожиданиями большинства соискателей.

По данным обзора зарплаты заведующих аптеками в среднем диапазоне варьируются от 50 до 65 тыс. рублей, в минимальном составляют 40–50 тыс. рублей, в максимальном – 65–80 тыс. рублей.

Что же касается руководителей аптечных сетей, то средний уровень их вознаграждения составляет 75–100 тыс. рублей, минимальный – 50–75 тыс., максимальный – 100–130 тыс. рублей.

Ответ на поставленный нами вопрос кроется в статье Елены Григорьевой, которая провела исследования среди выпускников Санкт-Петербургской государственной химико-фармацевтической академии.

Как пишет Е. Григорьева, «среди причин нежелания идти работать в аптеки интерны называют, в частности, сравнительно невысокий уровень зарплаты. «Потолок» в 35 тыс. рублей, который могут предложить аптеки специалистам без опыта, не устраивает молодежь. Зарплатные ожидания интернов в первый год работы находятся в диапазоне от 30 до 50 тыс. рублей.

Между тем по данным исследования СПХФА почти половина сотрудников аптечных организаций Санкт-Петербурга старше 45 лет. 34 % сотрудников достигли возраста 45–55 лет, еще 15 % старше трудоспособного возраста. Если молодежь не будет пополнять ряды аптечных работников, розницу ждет кадровый тупик уже в скором будущем» [2].

Так как же можно заинтересовать выпускников вузов в работе в аптеках?

Аптека относится к сфере сервиса, а в сфере сервиса, как известно, ключевая роль принадлежит персоналу. Покупатель участвует в процессе предоставления услуги, и процесс оказания услуги для него так же важен, как и результат. Поэтому инвестиции в мотивацию сотрудников в аптечной сфере, как правило, себя оправдывают. На практике применяются методы материального и нематериального стимулирования.

Материальная мотивация. Чтобы правильно мотивировать персонал, нужно понимать, какую отдачу необходимо получить от каждого сотрудника.

Мотивация продавцов

Так, если главная задача организации – получение чистой прибыли, то от фармацевта, работающего за первым столом (непосредственного продавца), необходимо получить максимальный товарооборот, значит мотивировать его можно на процент от индивидуального товарооборота.

Павел Лисовский, консультант по построению систем управления и оптимизации бизнес процессов в аптечных сетях [3], предлагает мотивировать фармацевта не на процент от товарооборота, а на процент от индивидуальной суммарной реализованной наценки (это разница между закупочной ценой и ценой реализации, т. е. валовая прибыль). В этом случае сотрудник будет заинтересован в продаже высокомаржинальных позиций, что повысит прибыльность аптеки, т. е. увеличит процентную реализованную наценку предприятия (то же, что суммарная реализованная наценка, только выраженная в процентах).

Таким образом, мотивация может выглядеть как

$$\text{зарплата} = \text{оклад} + \text{бонус} + 5 \%$$

от суммарной индивидуальной реализованной наценки.

Но заведующему аптекой надо дать рычаги влияния на подчиненных, например, с помощью коэффициента заведующей $K_{зав}$. Теперь мотивация выглядит так:

$$\text{зарплата} = \text{оклад} + (\text{бонус} + 5 \%$$

от суммарной индивидуальной реализованной наценки) \times K_{зав}.

Как метод поддержки мотивации, можно в программе «Компьютер-касса» сделать калькулятор зарплат. Сотрудник, пробивая, чек клиенту видит на экране монитора свою премию с данной покупки.

Мотивация заведующей аптеки

Заведующий аптекой может влиять как на товарооборот через своих подчиненных, так и на издержки аптеки, поэтому его необходимо мотивировать на прирост чистой прибыли, который рассчитывается как отношение прибыли месяца этого года к тому же месяцу прошлого года. Мотивация может выглядеть так:

$$\text{зарплата} = \text{оклад} + \text{бонус} + 2 \% \text{ от дельты чистой прибыли.}$$

Для улучшения финансового цикла можно ввести коэффициент оборачиваемости товарного запаса $K_{отз}$. Теперь мотивация выглядит так:

$$\text{зарплата} = \text{оклад} + (\text{бонус} + 2 \% \text{ от прироста чистой прибыли}) \times K_{отз}.$$

К другим сотрудникам тоже применяем мотивацию исходя из их функционала и стоящих перед ними задач.

Нематериальная мотивация. Система материального стимулирования – всего лишь одна сторона мотивации, и немаловажным фактором является развитие таких направлений работы, как *адаптация новых сотрудников, обучение и развитие персонала.*

Нового сотрудника желательно познакомить с культурой компании, ее историей, ценностями, принятыми нормами поведения, стратегическими целями и задачами, что будет являться залогом успешного прохождения испытательного срока.

Работодателям необходимо проводить переаттестацию и повышение квалификации своих работников, это дает возможность не только повысить профессиональные навыки, но и дать новые знания.

По итогам положительной переаттестации можно делать поощрение в виде прибавке к заработной плате.

Обучение персонала должно проводиться на постоянной основе начиная с момента выхода сотрудника на работу.

Система обучения должна включать в себя помимо первичного [1]:

плановое обучение – повышение квалификации, определяемое потребностью в обучении в рамках аттестации или оценки знаний и навыков сотрудников;

внеплановое обучение по производственной необходимости;

обучение управленческим знаниям и навыкам для руководителей и кадрового резерва.

Одобрение. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят.

В статье М.А. Трошиной и Т.С. Викторовой «Обзор факторов мотивации в России и за рубежом: сходства и различия» упоминается *вознаграждение свободным временем*. Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он справляется с работой раньше отведенного срока. Одной из форм мотивации, нашедшей широкое применение в практике зарубежных и отечественных предприятий, стало внедрение гибких графиков работы. В государственных учреждениях графства Оксфордшир (Великобритания) в начале 90-х гг. в экспериментальном порядке была введена новая форма организации труда, дающая служащим значительную степень свободы – возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома, в зависимости от конкретных обязанностей сотрудника и договоренности между ним и его руководителем. Эксперимент оправдал ожидания и был подхвачен другими компаниями. Фирма «Бритиш Телеком» прогнозирует, что будет получен колоссальный эффект: количество автомобилей на дорогах сократится на 1,6 млн единиц, а бензина будет сожжено на 7,5 млрд литров меньше, фирмы сэкономят по 20 тыс. фунтов стерлингов (около 33 тыс. дол.) в год на каждом сотруднике, а сами сотрудники будут в среднем экономить по 750 фунтов стерлингов в год на бензине и дорожных расходах. В российской дистрибьюторских компаниях также используют скользящий график, неполную рабочую неделю, возможность трудиться как на рабочем месте, так и дома [5].

Взаимопонимание и проявление интереса к работнику. Работодателю следует знакомиться с персоналом ближе, чем просто «здравствуйте – до свидания». Необходимо обращать внимание на эмоциональное состояние человека.

Предоставление самостоятельности и любимой работы. Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами.

Личные подарки. Этот способ вознаграждения зависит от воображения и возможностей работодателя. Как ни странно, личные подарки (которые действительно интересны сотруднику) ценятся гораздо выше их денежной стоимости.

Следует отметить, что в европейских странах высокий мотивирующий эффект имеет баланс между личной жизнью и работой. В современном обществе организации уделяют внимание проблемам окружающей среды, популяризируют спорт и общественную деятельность, не забывают про благотворительные мероприятия. Это также повышает и культуру жизни.

Такую отрасль, как фармацевтическая, нужно развивать день ото дня. Мотивация персонала здесь стоит на первом месте, именно

квалифицированные и заинтересованные в своем деле работники будут являться связующим звеном между производителем лекарственных средств с обществом, а также помогут выбрать необходимый препарат нуждающимся.

Библиографический список

1. Алтунина, О.В. Как мотивируют сотрудников сети аптек 36,6 О.В. Алтунина // Фармперсонал Режим доступа: <http://pharmpersonal.ru>
2. Выпускники СПХФА работе в аптеках предпочитают карьеру в фармкомпаниях // Фармперсонал. Режим доступа: <http://pharmpersonal.ru>
3. Лисовский, П. Система мотивации персонала в аптеках и аптечных сетях / П. Лисовский // Slideshare.net – сервис для создания презентаций онлайн Режим доступа: <http://www.slideshare.net>
4. Сколько зарабатывают работники аптек // Фармперсонал. Режим доступа: <http://pharmpersonal.ru>
5. Трошина, М.А. Обзор факторов мотивации в России и за рубежом: сходства и различия / М.А. Трошина, Т.С. Викторова // Образовательный сайт Викторовой Т.С. «Заочное дистанционное образование 2014». Режим доступа: <http://viktorova-ts.ru>

